



## **TRABAJO DE FIN DE GRADO:**

# **LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE CANTABRIA**

## ***NON-VERBAL COMMUNICATION IN SELECTION INTERVIEWS IN THE COMPANIES OF CANTABRIA***

**Alumna:** Dña. Belén Urbistondo Marino

**Tutor:** Dr. D. José Nicasio Gutiérrez Fernández

**Grado:** Relaciones Laborales

**Fecha:** Julio 2019

## **RESUMEN**

La comunicación no verbal en las entrevistas de trabajo es una materia estudiada en la última década para conocer los aspectos que más importancia dan los seleccionadores de personal, y así poder aconsejar a los candidatos para que consigan el puesto vacante.

El presente trabajo es un estudio de las situaciones que se dan durante las entrevistas de selección de personal con el objetivo de conocer si este asunto afecta en la decisión de los seleccionadores o no.

Para ello, se estudia en profundidad la entrevista de trabajo, la comunicación no verbal y esta en las entrevistas. Además, se investiga entrevistando a ocho profesionales de Cantabria dedicados a la selección de personal en empresas.

En resumen, intentaremos sumergirnos en el mundo de la selección de personal y en todos los secretos que este esconde.

## **ABSTRACT**

Non-verbal communication in job interviews is a subject studied in the last decade in order to know the most important aspects given by personnel selectors, and thus be able to advise candidates to get the vacant position.

The present work is a study of the situations that occur during selection interviews with the aim of knowing if this matter affects the decision of the selectors or not.

In order to do this, we study in depth the job interview, non-verbal communication and this in the interviews. In addition, eight professionals of Cantabria dedicated to the selection of personnel in companies are interviewed.

In short, we will try to immerse ourselves in the world of personnel selection and all the secrets it hides.

### **AGRADECIMIENTOS:**

A mis padres por confiar incondicionalmente en mí, a mi hermana Manuela por darme el mejor regalo que una hermana puede dar, a mi hermano Pedro por ser la alegría de esta familia.

**“La tonalidad y el lenguaje corporal determinan que la palabra “*hola*”  
signifique un simple reconocimiento, una amenaza, una humillación o  
un agradable saludo.”**

**John Grinder.**

## **ÍNDICE**

1. Introducción.....	7-8
2. Objetivos.....	9
3. Estado de la cuestión.....	10
3.1. La entrevista de selección de personal.....	10
3.1.1. ¿Qué es la entrevista de selección de personal?.....	10
3.1.1.1. Definición.....	10-11
3.1.1.2. Ventajas.....	11
3.1.1.3. Limitaciones.....	12
3.1.2. Etapas de la entrevista de selección de personal.....	12-13
3.1.3. Tipos de entrevistas de selección de personal.....	13-15
3.1.4. Objetivos de las entrevistas de selección de personal.....	15-16
3.1.5. Recomendaciones para una buena entrevista de selección de personal.....	16-17
3.2. La comunicación no verbal.....	17
3.2.1. ¿Qué es la comunicación no verbal?.....	17-18
3.2.2. Tipos de gestos.....	18-19
3.2.3. Más allá de las palabras.....	20-22
3.2.4. El mundo digital y el lenguaje no verbal.....	23-24
3.3. La comunicación no verbal en las entrevistas de selección de personal.....	24
3.3.1. Primera impresión.....	24-25
3.3.2. El cuerpo habla.....	25-26
3.3.3. No deberías mentir.....	27
4. Materiales y métodos.....	28
4.1. La entrevista como técnica de investigación.....	28-29
4.2. Entrevista a los seleccionadores de personal de Cantabria.....	30
4.2.1. Proceso de elaboración.....	30
4.2.2. Apartados.....	30-32
4.2.3. Aplicación.....	32-34
4.2.4. Datos de la muestra.....	34

5. Resultados.....	35
5.1. Formación.....	35
5.2. Importancia del lenguaje no verbal en la entrevista de selección de personal.....	35
5.3. Saludo.....	36
5.4. Primera impresión.....	36-37
5.5. Durante la entrevista.....	37
5.6. Ansiedad.....	37-38
5.7. Despedida.....	38
6. Conclusiones.....	39-40
7. Bibliografía.....	41-42
8. Anexos.....	43-44

## 1. INTRODUCCIÓN

La entrevista de trabajo es una técnica de selección de personal muy antigua, que se utiliza para conocer al candidato personalmente antes de decidir si ocupará o no el puesto vacante.

Durante una entrevista de selección se intercambia mucha información: la empresa comunica los datos del puesto al candidato y el interesado comenta al entrevistador por qué debe ocupar el puesto, qué tiene para ofrecer a la empresa y por qué merece esa oportunidad.

Los profesionales que se dedican a la selección no solo recogen información del currículo o de lo que el aspirante comunica en el encuentro, también juntan información recibida por el lenguaje corporal o la comunicación no verbal. Esto quiere decir que lo que el candidato comunique con sus gestos deberá ir acorde con lo que digan sus palabras; en caso contrario, el entrevistador captará información confusa y la entrevista no tendrá éxito.

No hay que olvidar que siempre se debe interpretar la comunicación no verbal atendiendo al contexto cultural y nunca tomarlo al pie de la letra: puede que un rascado de nariz en una persona manifieste ansiedad y en otra, simplemente, que le pique la nariz. Es por esto por lo que los profesionales deben tener en cuenta la información que detectan en los gestos, la mirada o la voz, pero no considerarla como determinante.

En este trabajo los objetivos son conocer los detalles de las entrevistas de trabajo, de la comunicación no verbal en general y de esta en las entrevistas de trabajo. Por ello, el estado de la cuestión lo forman tres apartados muy diferenciados:

- La entrevista de selección de personal
- La comunicación no verbal
- La comunicación no verbal en las entrevistas de selección

Se analizará qué importancia tiene para los seleccionadores de personal de Cantabria la información que recogen sobre la comunicación no verbal de los candidatos y hasta qué punto la tienen en consideración. Para ello, se entrevistará a ocho encargados de selección de empresas cántabras a través de diversas vías: presencialmente, telefónicamente o por correo electrónico.

Gracias a ello, se confirmará que el lenguaje no verbal aporta datos que ayudan a la decisión de los profesionales y se concluirá que es un aspecto muy importante para tener en cuenta.



## **2. OBJETIVOS**

El objetivo principal de este trabajo será conocer si la comunicación no verbal afecta o no en las entrevistas de selección de personal. Para ello, se han fijado varios objetivos secundarios:

- Saber detalladamente en qué consiste una entrevista de selección de personal.
- Profundizar en materia de comunicación no verbal en la vida cotidiana.
- Unir estos conceptos para interpretar la comunicación y lenguaje no verbal en el contexto de una entrevista de selección de personal.

Además, otro objetivo principal será averiguar qué papel juega la comunicación no verbal en las entrevistas de trabajo para los profesionales que se dedican a la selección de personal en las empresas de la región de Cantabria.

### **3. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

#### **3.1. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

##### **3.1.1. ¿Qué es la entrevista de selección de personal?**

###### **3.1.1.1. Definición**

La entrevista de selección es un instrumento que se encuentra en la mayoría de los procesos de selección de personal, puesto que con la entrevista se recaba información que no puede conseguirse mediante otros medios.

“Se puede utilizar la entrevista en la fase inicial del proceso de captación para mantener un primer contacto con los candidatos, o bien utilizarla al final del proceso para tomar la decisión definitiva de selección” (Sastre y Aguilar, 2010).

El estudio de esta materia se remota a muchas décadas atrás, de hecho, Bingham y Moore (1924; en Bingham y Moore, 1973) dieron una de las definiciones más adecuadas, tanto es así, que actualmente se sigue utilizando: “La entrevista es una conversación con un propósito”. De esta afirmación se extraen tres claros conceptos:

- Comunicación: ya que se habla de una conversación.
- Interacción: ya que, al ser una conversación, será de, al menos, dos personas.
- Objetivo: tiene un propósito.

A pesar de ser tres elementos diferentes, están relacionados entre sí. La comunicación se da mediante la conversación en la cual, el entrevistador, es quien hace las preguntas y tiene un objetivo establecido. Es por ello por lo que, se establece una “relación interpersonal asimétrica en la que cada uno tiene un rol diferente” (Perpiñá, 2012), y, por tanto, un objetivo que perseguir.

Es importante mencionar que, cuando hablamos de entrevista pensamos en la típica conversación dentro del despacho, pero en un proceso de selección se dan más entrevistas, antes de la que todos entendemos como “primera entrevista”.

Cuando el candidato deja el currículum a la persona de turno, que probablemente no tenga capacidad de decidir si va a ser contratado o no, y luego esta se lo entregue al encargado de conceder el puesto, empieza la primera “entrevista”, puesto que le puede preguntar acerca del aspecto, si fue solo o acompañado o simplemente qué le pareció. De esta forma ya inicia el proceso de selección, la persona a la que hemos entregado el currículum puede influir en lo que el encargado decida.

Si concluyen llamar al candidato y tener una cita para entrevistarle, estamos ante una segunda entrevista telefónica, en la que el seleccionador analizará la manera de responder, la rapidez de concretar una fecha y una hora y cómo descolgó el teléfono.

Finalmente llegará la típica entrevista en el despacho del seleccionador. Esta

“siempre pretenderá averiguar lo mismo: cómo eres tú, qué sabes, puedes y quieres hacer; si serás o no capaz de desarrollar el trabajo que se ofrece; si te integrarás o no en la cultura empresarial; si vienes para quedarte o eres un “*culillo de mal asiento*”, y si serás capaz de crecer en tu puesto de trabajo, de modo que, con el tiempo, puedas asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización” (Puchol, 2006).

#### **3.1.1.2. Ventajas**

Es un hecho que, las conclusiones que se pueden sacar de una misma entrevista son muy diversas, ya que siempre dependerá de lo que el entrevistador quiera analizar.

Es por esto por lo que, conviene recordar que la entrevista no es más que una

“acción social entre el candidato y el entrevistador. Por este motivo, la forma en que diferentes factores sociales pueden influir en los resultados de la entrevista ha sido estudiada en cierto detalle” (Sastre y Aguilar, 2010).

Con ello, se quiere decir que, si la raza, el sexo o la edad coincide entre el candidato y el entrevistador, se adquieren mejores resultados.

Por tanto, se ha demostrado que los entrevistadores no solo atienden a aspectos importantes como la formación y la experiencia, sino que también la edad o el sexo afecta en su decisión final.

La entrevista no solo tiene una función selectiva, sino que también permite conocer el aspecto físico, expectativas, agilidad verbal y mental, intereses, además de poder corroborar la información que el candidato ha dado previamente y establecer una relación más personal entre candidato y empresa.

Dependerá del puesto al que aspire el candidato, pero también puede servir la entrevista para que el seleccionador observe el lenguaje no verbal del entrevistado y así poder conocer algo más de su personalidad.

### **3.1.1.3. Limitaciones**

Las empresas empiezan a darse cuenta de que este instrumento de selección tiene, por lo menos, dos puntos débiles, “consume mucho tiempo y no es un predictor fiable y válido del rendimiento futuro del empleado” (Kotlyar y Ades, 2002).

La entrevista de selección presenta algunas limitaciones, como puede ser que el entrevistador oriente el encuentro a confirmar sus impresiones adquiridas con el currículum o por otros medios previos a la entrevista. Esto puede suceder porque el seleccionador no tiene mucha experiencia, lo que conlleva que se divague en la entrevista y no se traten los puntos realmente importantes (condiciones, salario, características del puesto, etc.).

### **3.1.2. Etapas de la entrevista de selección de personal**

Generalmente, la entrevista se divide en tres partes, aunque puede que no se den y el entrevistador deje fluir la conversación. En cualquier caso, hay 3 puntos que siempre se van a tratar:

1. El entrevistador describirá la empresa y el puesto de trabajo.
2. El entrevistado expondrá sus conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto vacante.
3. Conversación acerca de las condiciones básicas, tales como el horario, la retribución o las responsabilidades del puesto.

Según Cardona (1991), “no existe una única secuencia de entrevista”, pero presenta un modelo que puede aplicarse en muchas ocasiones:

- Preparación: corresponde al entrevistador, deberá preparar el entorno físico, es decir, el despacho, la mesa, los papeles, avisar para no tener llamadas telefónicas ni interrupciones, etc. También preparará la entrevista en sí, tendrá que definir los objetivos y revisar el currículum y demás información que tenga del candidato.
- Recepción: uno de los puntos más importantes en las relaciones interpersonales del mundo laboral es la primera impresión, por ello es fundamental recibir adecuadamente al candidato.
- Presentación del entrevistador y de la empresa: tal y como hemos indicado anteriormente, dando datos reales.

- Presentación del puesto de trabajo: también mencionado con anterioridad. Es una parte relevante, ya que el candidato debe conocer los detalles del puesto.
- Agenda de la entrevista: explicar al candidato “en qué momento nos encontramos dentro del proceso de selección y de qué vamos a tratar la entrevista”.
- Formación: comentar la formación del candidato, desde la más básica hasta la más específica, resolver las dudas acerca de las fechas o de los centros de estudio.
- Experiencia profesional: para conocer en qué ha trabajado anteriormente y cuáles eran las responsabilidades.
- Conocimientos profesionales específicos: analizando cómo fueron adquiridos y puestos en práctica.
- Proceso futuro: comunicarle al candidato si existe o no la posibilidad de evolucionar en el puesto de trabajo.
- Preguntas: tanto por parte del entrevistador como por parte del candidato, demostrarán el interés de ambas partes.
- Despedida: resumen de la entrevista y colocar al candidato en la situación del proceso, es decir, si tiene posibilidades de adquirir el puesto o ya está descartado.
- Recapitulación: debe hacerse nada más finalizar la entrevista, para que no pueda confundirse la información de un candidato con la de otros.

En algunas ocasiones no se darán todos los pasos, o puede que se solapen unos con otros, lo importante es que el entrevistador finalice la entrevista con toda la información que deseaba recabar y el candidato se vaya sin tener dudas respecto del puesto de trabajo ni de la situación en la que se encuentra dentro del proceso de selección.

### **3.1.3. Tipos de entrevistas de selección de personal**

Coincidimos en que las entrevistas de selección de personal se dan entre, mínimo, dos personas. Pero ¿quiénes pueden ser los entrevistadores? Según Puchol (2006), podrán ser consultores de selección ajenos a la empresa, técnicos de la empresa, miembros del departamento de personal o de RRHH, otros miembros del departamento del puesto vacante o incluso podrá ser un “pez gordo” de la empresa.

Si la entrevista la realiza un consultor de selección ajeno a la empresa, generalmente será un psicólogo. En estos casos, tendrá un papel de analista, analizará la personalidad del candidato, pero “no es un experto en todos los puestos de trabajo para los que selecciona” (Puchol, 2006). Se centran más en la formación y motivación, es decir, en aspectos que no están directamente relacionados con la formación técnica que el entrevistado pueda tener para el puesto.

Cuando la entrevista la realiza un técnico de la empresa, lo más habitual es que se centre en conocer la experiencia profesional y los conocimientos del candidato. Es un encuentro muy diferente al anterior, ya que, el último, olvidará los aspectos de personalidad y solo le interesará saber si la persona que está al otro lado de la mesa es apta o no para el puesto.

Como indica Puchol (2006), existen empresas con departamentos de Recursos Humanos o departamentos de Selección de Personal y cuando los trabajadores de estos departamentos realizan las entrevistas suelen conocer muy bien los aspectos de personalidad y motivación (como el psicólogo) y los aspectos claves para desarrollar correctamente las tareas del puesto vacante (como el técnico de empresa). Además, conocen perfectamente la empresa y su ambiente y podrán detectar si el candidato será o no capaz de integrarse.

También puede hacer la entrevista un miembro del departamento del puesto vacante, digamos, un futuro compañero del candidato. En estos casos, no son entrevistas profesionales, pero son muy efectivas para saber si el entrevistado encaja en el perfil, ya que, quien hace la entrevista es otro trabajador y conoce las características necesarias.

Por último, la entrevista la puede realizar un alto cargo de la empresa. No siempre conocen la técnica de una buena entrevista, pero sí saben qué tipo de trabajadores quieren, por lo tanto, intentarán conocer los aspectos que ellos consideren más importantes en el puesto de trabajo, para así cerciorarse de la inversión que van a hacer con el nuevo trabajador. (Puchol, 2006)

Además, las entrevistas también pueden diferenciarse según las personas que intervienen, la técnica que se utiliza o el clima que se da en la misma, tal y como indicó Puchol (2006).

Si atendemos al número de personas que intervienen en una entrevista de selección, podemos separar entre, la típica entrevista de dos personas, un entrevistador y un entrevistado y dos o más entrevistadores junto al entrevistado.

Es preciso diferenciar también las entrevistas sucesivas y las colectivas. Las primeras consisten en citar en un período de tiempo a varios candidatos con separación de, por ejemplo, media hora, para hacer entrevistas rápidas y realizar una primera criba. (Puchol, 2006)

Las colectivas también se dan con muchos candidatos, pero entrarían a realizar la prueba todos a la vez, como si fuese una dinámica de grupo, para debatir un tema o llegar a un acuerdo, y así, conocer los puntos fuertes de los candidatos.

La técnica en las entrevistas es imprescindible. Existen varias formas de preparar una entrevista, según los intereses que tenga la empresa o según la personalidad del entrevistador.

Una entrevista estandarizada, como su propio nombre indica, es igual para todos los candidatos, se hacen preguntas y se apuntan las respuestas. Se suele dar cuando hay muchos candidatos y su finalidad es reducir el número de candidatos.

Cuando se da una entrevista en la que se fuerza al candidato a hablar, estamos ante una entrevista libre, se busca conocer al entrevistado más allá de sus conocimientos acerca de las tareas a desarrollar en el puesto.

Y, por supuesto, existen las entrevistas mixtas, las más utilizadas. No se hacen preguntas concretas, sino que se sigue un guion con todos los puntos importantes a tratar, y se deja libertad de respuesta al candidato. (Puchol, 2006)

El clima en la entrevista es crucial, ya que, dependiendo de este, se dará una entrevista relajada, buscando un vínculo de confianza entre entrevistador y entrevistado, o una entrevista dura, que se basa en que, en situaciones tensas, se ven más fácilmente los rasgos ocultos de una persona. (Puchol, 2006)

#### **3.1.4. Objetivos de las entrevistas de selección de personal**

Como es evidente, una entrevista debe fijar unos objetivos previos. Éstos suelen ser los mismos en casi todos los encuentros entre entrevistador y entrevistado.

Si hablamos del entrevistador, siempre querrá conocer la capacidad del candidato para saber si es apto o no para el puesto de trabajo, comprobando aspectos de su personalidad, corroborando su formación y experiencia con preguntas más técnicas y averiguando si encaja en el ambiente de trabajo que tiene la organización.

En cuanto al entrevistado, sus objetivos son muy claros, desea mostrar que se adecua al puesto vacante, que tiene interés en él y que es un buen fichaje para la empresa.

Se puede decir que la clave de una entrevista es el intercambio de información, ambas partes quieren saber de la otra.

Para ello, es necesario que las partes estén dispuestas a escuchar y a ser sinceras. Tanto el entrevistador y el entrevistado, si en algún momento del encuentro pierden el interés, el otro interlocutor lo notará y no se podrá seguir con la entrevista adecuadamente.

La comunicación en una entrevista de selección no solo se hace de forma verbal, sino que, la comunicación no verbal, a veces dirá más que las palabras. Por ello, en las siguientes páginas se tratará de profundizar un poco más en esta materia.

### **3.1.5. Recomendaciones para una buena entrevista de selección de personal**

Como este método de selección tiene muchos puntos a favor, pero algunos en contra, se recomiendan las siguientes medidas:

- Utilizar entrevistas estructuradas: se sigue un esquema previamente elaborado, con preguntas preparadas a raíz de información sacada del puesto a cubrir y cuestiones a tratar acerca del mismo. Al mismo tiempo, se pueden considerar las respuestas idóneas, para que al finalizar la entrevista se comparen con las que el candidato ha dado.

“Al estructurar la entrevista se limitan las posibilidades de divagar, tratar aspectos tangenciales y olvidarse de discutir algún factor clave” (Sastre y Aguilar, 2010). Por ello, se dice que las entrevistas estructuradas aumentan la fiabilidad.

Cuando el seleccionador prepare estas entrevistas, diferenciará entre las preguntas de situación y las de comportamiento:

- Las preguntas de situación analizan cómo podría el candidato resolver una coyuntura, es decir, se le plantea una circunstancia y se le pregunta cómo la afrontaría. Son preguntas orientadas a una actuación futura.



- Las preguntas de comportamiento están enfocadas a que el candidato narre algún contratiempo laboral al que ya se haya enfrentado y cuente cómo lo solucionó. Son preguntas orientadas a actuaciones pasadas.
- Utilizar entrevistas de panel: hay más de un entrevistador para así, disminuir la subjetividad y aumentar la fiabilidad. Las opiniones de los entrevistadores se complementarán ya que cada uno analizará un aspecto diferente.  
 “Así, es habitual que en el mismo acto estén presentes el responsable de recursos humanos, el psicólogo y algún trabajador de línea directamente relacionado con la vacante” (Sastre y Aguilar, 2010).
- Elaborar previamente una hoja de valoración de la entrevista, que puede seguir la estructura de la entrevista para que sea más sencillo plasmar las impresiones captadas.
- No utilizar la entrevista como único predictor, pudiendo hacer uso de otros métodos para apoyarse en la decisión, como test de personalidad, test psicotécnicos, encuestas, etc.

### **3.2. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL**

#### **3.2.1. ¿Qué es la comunicación no verbal?**

Hablar de comunicación no verbal es dar un significado a los gestos y a los movimientos del cuerpo, también al uso del entorno y a las conductas de las personas, atendiendo siempre a la costumbre del lugar. Además, el aspecto del individuo afecta a la comunicación no verbal, ya que regala mucha información al interlocutor acerca de la personalidad, de la actitud o de las aspiraciones.

Es imprescindible explicar detenidamente y por separado “el lenguaje corporal, el espacio personal y territorio, la conducta táctil y el aspecto e imagen que proyectamos”. (Baró, 2012)

El lenguaje corporal se estudia por la cinésica, la ciencia que analiza los movimientos del cuerpo, ya sean voluntarios o involuntarios, y diferencia entre la gesticulación (los movimientos con brazos, manos y cabeza) y la posición corporal.

Es evidente que existen gestos que revelan una emoción o un pensamiento, como puede ser una sonrisa o fruncir el ceño, pero existen otros que pasan desapercibidos y tienen mucho que decirnos, dependiendo siempre del contexto en el que se den.

Para poder analizar los gestos de una persona, es imprescindible tener en cuenta aspectos como su cultura o su origen, y no siempre se conoce tal información, por ello no siempre se debe analizar un gesto de una misma forma.

Por ejemplo, en España y nuestros países vecinos hablar mirando a los ojos es símbolo de franqueza y de seguridad, en cambio, en Asia si lo haces, te tacharán de irrespetuoso.

Es por esto por lo que, siempre habrá que tener la mayor información posible de la persona que se va a analizar. Cuanto más se conozca del otro, más fácil será detectar un cambio repentino de conducta o “identificar señales con significado especial” (Baró, 2012).

“Entre todos los movimientos que hacemos, podemos distinguir dos clases:

- Gestos con intención especial: representan aproximadamente un 5% de los movimientos que realizamos a lo largo del día. Tienen una utilidad clara, como protegernos de un golpe, cerrar una puerta, pasar la página de un libro, etc.
- Gestos sin intención especial: no tienen un objetivo claro y expresan pensamientos, a veces evidentes, otras no. Están estrechamente vinculados a la comunicación, a la interacción social y a la intracomunicación (la comunicación con nosotros mismos)” (Baró, 2012).

Gracias a Ekman y Friesen (1969) y a su clasificación de los movimientos se pueden analizar correctamente los del segundo grupo.

### **3.2.2. Tipos de gestos**

Ekman y Friesen (1969) distinguieron cinco tipos de gestos:

- Emblemas
- Ilustradores
- Reguladores
- Adaptadores
- Muestras de afecto

“Los emblemas son los actos no verbales que tienen una traducción verbal específica conocida por la mayoría de los miembros de un grupo de comunicación” (Knapp, 1980). Por ejemplo, si alguien se frota las manos entendemos que puede hacer frío, o taparse la nariz indica que huele mal. Pero de igual forma, un mismo gesto en

diferentes países tiene distinto significado, como hacer la V con los dedos, que en España es señal de victoria y en Nueva Zelanda o Australia es un insulto.

Los gestos ilustradores simplemente acompañan lo que decimos, de esta forma la comunicación es más eficaz, ya que las palabras se complementan con los gestos.

“Los gestos no se producen al azar durante la corriente del habla; la conducta del habla y la conducta del movimiento están inextricablemente ligadas: son constitutivas de un mismo sistema” (Knapp, 1980).

Estos movimientos “enfatan, refuerzan, ilustran, acompañan el mensaje hablado” (Baró, 2012).

Los gestos reguladores son movimientos que mantienen la conversación o la guían para marcar el turno de palabra de las personas. Estos pueden ser movimientos de cabeza, expresiones con el rostro o la mirada.

Se dan en una conversación para captar las intenciones del otro o para enviar mensajes al interlocutor. Se dan en cualquier momento de la interacción: saludo, durante la conversación y en la despedida.

Lo que Ekman y Friesen (1969) llamaron los gestos adaptadores, son los gestos que, muchas veces, entorpecen la comunicación, porque suelen darse cuando una persona está incomoda o nerviosa. Son gestos completamente involuntarios y puede que se den en la respuesta de una pregunta comprometida o de forma reiterativa durante una conversación. Estos gestos tienen mucha importancia, ya que dicen mucho de la personalidad de quien los hace y de las emociones que, quizá, intenta esconder.

Los más habituales son: rascarse la cabeza o el cuello, tocarse la nariz, rascarse la nuca, peinarse el pelo con los dedos, dar vueltas a un anillo o colocarse las gafas repetidamente. Existe gente que ya reconoce estos gestos en su vida cotidiana y para evitarlos utiliza un objeto, puede ser morder un bolígrafo o jugar con un clip.

Por último, las muestras de afecto son todos los gestos y movimientos hechos con el cuerpo o con la cara que demuestran actitud o emoción. El cuerpo va unido al rostro, por lo tanto, si la cara representa tristeza, el cuerpo estará “cerrado y decaído” (Baró, 2012) y si una persona sonríe por haber ganado un premio, su cuerpo se verá relajado.

### 3.2.3. Más allá de las palabras

Ekman (1972) con sus estudios afirmó que la actitud corporal define indudablemente el estado de ánimo o la situación emocional de una persona, el cansancio se puede detectar en la dejadez del individuo cuando camina y la alegría en la sonrisa y también en la altura de su cabeza, que sobre pasa la de los hombros.

Además, otros elementos como la voz, las pausas o la entonación forman parte de la comunicación no verbal. Son lo que se denomina “la paralingüística”. Se trata de atribuir un significado a la forma en la que se dicen las palabras. Igual que el resto de los elementos analizados, transmiten emociones que han de tener coherencia con lo que se está diciendo.

“En opinión de Richard Kay, profesor de la universidad de Duke (E.E.U.U.), la voz es como una huella dactilar, una característica personal e intransferible de cada individuo. Existen ejemplos cotidianos que corroboran la importancia de transmitir autoridad, tranquilidad, paz, sosiego, seguridad, etc.” (Mínguez Vela, 1999).

Existen tres tonos de voz al hablar:

- Ascendente: que informa del mensaje con dubitación o indecisión.
- Descendente: expresa confianza y decisión.
- Mixto: sugiere burla.

El volumen de la voz se cambia dependiendo del énfasis que se le quiera dar a la frase o del momento de la conversación. También se analiza la intensidad de las palabras, ya que alguien que habla con volumen alto denota seguridad, mientras que el que comunica en voz baja expresa timidez e inseguridad.

Según Ekman (1972), se pueden determinar las emociones de alguien observando sus reacciones ante un determinado estímulo. El Sistema de Codificación Facial de Acciones (FACS) fue desarrollado por Paul Ekman en 1978 y se encarga de clasificar las emociones más comunes de las caras de las personas:





Más adelante, fue añadiendo otras emociones como: la culpa, el alivio, la vergüenza o el orgullo.

“Interpretar el lenguaje corporal requiere práctica, mucha práctica, los gestos son como una palabra que forma parte de una frase, en una conversación, en un contexto entre unas personas concretas” (Pons, 2015).

Para poder iniciar esta práctica, debemos conocer y controlar nuestro propio lenguaje corporal, siendo conscientes de lo que transmitimos, es aquí cuándo podremos empezar a interpretar correctamente el lenguaje corporal del resto.

Lo más importante es detectar cambios en la gesticulación de una persona, cambios repentinos que denotan un cambio de sentimiento o de actitud. Por ello, es fundamental atender a los gestos y movimientos habituales de la persona analizada, para así apreciar los nuevos y darles un significado.

Para Pons (2015), a la hora de interpretar los movimientos de una persona debemos contestarnos a tres preguntas clave:

- “¿Es receptivo o defensivo?”
- “¿Es poderoso?”
- “¿Es honesto o miente?”

Si el interlocutor es receptivo su lenguaje corporal es abierto y lo podremos observar en su movimiento de cejas, la sonrisa y su mirada, que denota interés. Si la cabeza está girada hacia la persona que habla, cuanto más alineado esté implicará mayor receptividad. En cambio, si la persona que escucha se aleja, se estará defendiendo del otro o no tiene ningún interés en continuar la conversación.

El gesto con las manos también es un buen indicador. Si las palmas están abiertas indican sinceridad, por el contrario, unas manos cruzadas o metidas en el bolsillo expresan una actitud defensiva.

Los pies indican verdaderamente la intención de la persona. Puede parecer algo obvio, pero si alguien mantiene una conversación con los pies dirigidos hacia la puerta está deseando que finalice el encuentro y marcharse.

Cuando alguien se siente cómodo y seguro en una determinada situación tiende a ocupar mucho espacio, ya que sus gestos son abiertos y siente confianza para demostrarlo. Intervendrá mucho, necesitará el turno de palabra para acaparar la atención del resto y se comunicará con naturalidad, mirando a los ojos y con la cabeza recta.

Junto a estos indicios, el volumen de su voz será alto y jugará con la entonación. Esto denota una persona que se siente poderosa, que no tiene miedo en comunicar lo que quiere y que está convencido de lo que transmite. Todos conocemos a alguien que habla exactamente así y se apoya en gestos de ganador como las manos “en campanario”.

Vemos todo lo contrario cuando una persona “se hace pequeña”, no quiere llamar la atención y sus hombros están decaídos, no muestra ese poder ni esa actitud ganadora que veíamos en el ejemplo anterior.

Es importante recordar que ser un experto en lenguaje corporal no convierte a nadie en un detector de mentiras infalible, pero ayuda a detectar comportamientos poco habituales que pueden ser utilizados en una mentira.

### 3.2.4. El mundo digital y el lenguaje no verbal

Las nuevas tecnologías han hecho que el mundo se adapte a ellas, y como no puede ser de otro modo, los estudios del lenguaje corporal y la comunicación no verbal no han sido menos. ¿Qué dice la foto de perfil del *Facebook* de nosotros? ¿Cómo estudiar el lenguaje corporal en una videollamada? ¿Qué significa que usemos determinados emoticonos?

Si hablamos de los perfiles en las redes sociales, se pueden atribuir características que, seguramente, no estén lejos de la realidad. Si la persona nunca responde a los halagos, pero sí a las críticas es posible que sea alguien inseguro que da más importancia a lo que piensen los demás, en cambio, si las ignora, probablemente estemos ante alguien seguro de sí mismo.

Lo mismo sucede con los emoticonos, “que a primera vista podrían parecer un adorno infantil e innecesario, son en realidad ayudantes valiosos para aclarar el tono con el que se escribe”. (Pons, 2015):



Ejemplos de emoticonos (*Google imágenes*)

Es evidente que un emoticono no expresará lo mismo que un gesto cara a cara, ya que, el icono será elegido e indicará justo lo que la persona quiere.

“En un estudio conducido por investigadores de la Universidad de Australia del Sur de Adelaida, y publicado por la revista *Social Neuroscience*, se ha tratado de averiguar qué tipo de reacción neuronal es capaz de provocar un emoticono y si la reacción de nuestro cerebro es la misma que la que tendría frente a una cara de verdad” (Pons, 2015).

Unos cuantos estudiantes tuvieron que mirar la sonrisa de una persona y después el típico icono sonriendo y los investigadores observaron que la reacción neuronal es la misma cuando se ve una sonrisa real y un emoticono.

Gracias a ello, afirmaron que el cerebro humano ya ha asimilado que una sonrisa de un emoticono vale lo mismo que una real y por ello, reacciona de igual forma ante ambas. Esto es una buena noticia para evitar malentendidos por no conocer la actitud con la que la persona escribe detrás de la pantalla.

Analizar el lenguaje corporal a través de una videollamada o una videoconferencia es similar a hacerlo en persona. Se puede estudiar exactamente lo mismo que si tuviésemos al interlocutor cara a cara, el tono de voz, el volumen, el timbre, la mirada, los gestos, al fin y al cabo, tenemos al interlocutor delante, aunque en el medio haya una pantalla. La única diferencia es que las personas se encuentran más rígidas o quietas por estar enmarcadas en el vídeo, no por incomodidad.

Un estudio de la Universidad de Cornell analizó las fotografías utilizadas en los perfiles de webs de citas y más adelante, otros investigadores lo hicieron para examinar las fotos de perfil del resto de redes sociales. El principal propósito era saber cómo y cuánto dice una imagen de una persona y de su personalidad.

Como bien sabemos, la primera impresión es crucial y esta percepción es muy difícil de modificar *a posteriori*. En el mundo digital, la foto de perfil es esa primera impresión, y por ello se intenta tener un buen enfoque y mucha claridad. Igualmente, tras muchos estudios, se han detectado discrepancias entre lo que la persona quiere expresar con su foto de perfil y lo que el resto percibe.

Por ello mismo, y de cara al mundo profesional, se recomienda controlar cualquier información o imagen que circule por la red, ya que se hará pública y podrá marcar esa primera impresión del seleccionador al que nos vamos a enfrentar en la entrevista.

### **3.3. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **3.3.1. Primera impresión**

Knapp y Hall (2002) investigaron acerca de las primeras impresiones en los procesos de selección y confirmaron que en los cuatro primeros minutos de entrevista los entrevistadores ya han formado su opinión acerca del candidato. Sorprendentemente, existen otros estudios que afirman que estos entrevistadores sólo necesitan una décima de segundo para calificar a sus candidatos.



Las primeras impresiones no siempre se asemejan a la realidad, al contrario, suelen estar repletas de juicios e ideas propias, y por ello se cometen tantos errores. En una entrevista de selección no hay tiempo suficiente para cambiar esa primera impresión, de hecho, las preguntas pueden que vayan en relación con la impresión causada, es por esto por lo que los entrevistadores atribuyen tanta importancia a la primera impresión.

Cuando hablamos de primera impresión no solo podemos referirnos a la vestimenta, el peinado, el olor o el físico de una persona. La primera impresión también la constituye el saludo, la forma de entrar en el despacho y de sentarse, cómo llamar a la puerta, etc.

Si el candidato está esperando a ser atendido de pie, que suele ser lo habitual, para transmitir seguridad deberá colocarse completamente vertical, con los hombros relajados y el pecho abierto. En caso contrario, si el entrevistador sale a buscar al demandante del puesto y este se encuentra encorvado, cabizbajo y con las manos en los bolsillos, Baró, experta en lenguaje no verbal, afirma que la primera impresión será negativa y ya no tendrá predisposición durante la entrevista.

El saludo en una entrevista de trabajo marca el camino. Si el entrevistador quiere mantener las distancias, no tuteará y saludará dando la mano firmemente, esta es una señal para que el entrevistado capte qué papel tiene. Tendrá que demostrar picardía y responder igual: formal, educado y sin ser excesivamente expresivo.

Lo mismo ocurre con la manera de entrar en el despacho o de llamar a la puerta, no ha de ser impertinente, es decir, llamar una vez y esperar a que den permiso sería lo ideal y cuando el candidato ya está adentro, lo mejor será esperar a que el entrevistador le de permiso para sentarse. Si empezase la conversación y no le ofrecen asiento, preguntar si puede sentarse es adecuado, en ningún momento el entrevistador creará que es una petición insolente.

### **3.3.2. El cuerpo habla**

“La dificultad mayor en la entrevista consiste en interpretar la conducta manifiesta del candidato, que puede ser tanto verbal como no verbal. Esta conducta está indicando las actitudes, expectativas, motivos y percepciones del aspirante, a la vez que refleja también sus características demográficas, su personalidad, su formación y experiencia, su imagen y sus estereotipos.

La interpretación de esta información se complica aún más ya que el entrevistador se enfrenta a ella bajo sus propias características personales, actitudes, expectativas, motivaciones y percepciones, incorporando sesgos de gran importancia en la evaluación.” (Quintanilla, 1992).

Durante la entrevista de selección, el candidato expresa sus sensaciones, emociones y aspiraciones con sus brazos, sus manos, sus piernas y pies, con su rostro y con su mirada. Veamos brevemente qué indica cada parte de nuestro cuerpo:

- La cabeza: posicionada por encima de los hombros transmite seguridad, junto a una posición vertical y firme. Si la cabeza se esconde entre los hombros, la persona se siente incómoda o no está segura de sí misma. Puede que sea motivo de la situación o porque su personalidad es introvertida.
  - Los ojos: la mirada del candidato debe ser sincera, sin fruncir el ceño, relajada pero atenta.
  - La nariz: si mueve la nariz como “olisqueando”, nuestro candidato no se fía de lo que le estamos diciendo.
  - La boca: al igual que con la nariz, si la mueve mucho cuando está callado, o no se fía o está completamente nervioso.
- Los brazos: la posición idónea de los mismos será acompañando su lenguaje verbal, gesticulando (sin excederse) y abierto a la conversación. Si los brazos apoyan la cabeza hay falta de interés, si los brazos están cruzados, está a la defensiva o no le importa. En cambio, si los brazos están abiertos el entrevistador considerará que hay intención de continuar con la entrevista.
- Las manos: si acompañan con las palmas abiertas a lo que el entrevistado dice será una buena señal, es el gesto de la sinceridad y la seguridad plena. Si coloca una mano tapándose la boca demostrará duda, también si se toca la barbilla. En una entrevista de trabajo, lo más recomendable es que las manos no estén nunca quietas, y menos en los bolsillos.
- Las piernas: no siempre que están cruzadas indican sentimientos negativos. Las piernas pueden estar cruzadas detonando abertura e interés si la pierna que está encima se dirige hacia el entrevistador, en cambio, si apunta en otra dirección, se entenderá más interés “en el exterior que en la propia relación” (Baró, 2012).

### **3.3.3. No deberías mentir...**

“La gente mentiría menos si supiese que existe un signo seguro del mentir, pero no existe. No hay ningún signo del engaño en sí, ningún ademán o gesto, expresión facial o torsión muscular que en y por sí mismo signifique que la persona está mintiendo. Solo hay indicios de que su preparación para mentir ha sido deficiente, así como indicios de que ciertas emociones no se corresponden con el curso general de lo que dice.” (Ekman, 2005).

No es fácil detectar una mentira, debido al cúmulo de información que hay que tener en cuenta: “palabras, pausas, sonido de la voz, expresiones, movimientos de cabeza, ademanes, posturas, la respiración, el rubor, el sudor, etc.” (Ekman, 2005).

El miedo y el estrés van de la mano con la mentira, esto significa que cuando el candidato mienta, se reflejará en movimientos de nerviosismo y gestos de miedo. Ya que, por lo general, “el mentiroso” no puede controlar todas sus conductas para ocultar que está engañando. El rostro se congelará y la persona intentará no enviar señales con su cara, y si conocíamos sus gestos habituales, veremos que es poco natural.

Ekman afirma que no solo el cuerpo ayuda a detectar una mentira, sino que, la voz y la manera de hablar es reveladora. Si el candidato vacila antes de responder a una pregunta o hace pausas muy largas, será mejor que el entrevistador sospeche. Expresiones como “¡Ah!, ¡Oooh!, “Bueno, eh, yo...” también harán sospechar al técnico de selección.

“En un 70%, aproximadamente, de los sujetos estudiados, el tono se eleva cuando están bajo el influjo de una perturbación emocional.” (Ekman, 2005). El temor de que su mentira sea descubierta es una clara perturbación emocional, por lo tanto, el tono de voz del mentiroso se elevará y cuando se dé cuenta e intente ocultar su mentira, olvidará otro matiz y revelará otra conducta indicadora del engaño, por ejemplo: desviar la mirada hacia otro lado o rascarse la parte superior de la boca, expresando incomodidad y nerviosismo.

Sabemos que mentir conlleva un esfuerzo añadido acompañado de estrés que inevitablemente se reflejará en el lenguaje corporal del “mentiroso”. Los gestos asociados a la mentira se reflejan sobre todo en la mirada, ya que la persona evitará el contacto visual y no mirará a la cara. El parpadeo también varía, lo hará casi diez veces más que cuando no miente.

## **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **4.1. LA ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN**

“La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas” (Pértegas y Pita, 2002)

La entrevista es una técnica cualitativa, un método abierto y por ello, el entrevistado aporta mucha información. Es un sistema utilizado desde hace muchos años y han ido surgiendo variables.

La entrevista es una conversación que se establece entre la persona que está realizando la investigación y el sujeto que será estudiado con un objetivo claro: sacar información. Los datos se recogen en audios, toma de notas o incluso en vídeos. (Abril, 2008)

Una investigación basada en una entrevista diferencia 3 partes claras y fundamentales (Abril, 2008):

1. Preparación de la entrevista:
  - a. Fijar objetivos
  - b. Buscar la muestra idónea
  - c. Diseñar la entrevista
2. Realización de la entrevista:
  - a. Primer contacto entre entrevistador y entrevistado
  - b. Preguntas
  - c. Respuestas
  - d. Finalización de la entrevista
3. Análisis e interpretación de los datos:
  - a. Codificar los datos
  - b. Hacer gráficos (si procede)
  - c. Redactar unas conclusiones.

Para Heinemann (2003), la entrevista tiene muchas ventajas, desde la variedad de preguntas que se pueden plantear según el hilo de la conversación, pasando por la facilidad que proporciona para profundizar en un tema, por la creación de un ambiente más cotidiano en el que el entrevistado se siente relajado, hasta el coste económico que supone, que es menor que el de otros métodos de investigación, aun consiguiéndose más información.

Según Grawitz (1984), se pueden diferenciar cinco tipos de entrevistas, dependiendo de la libertad que se dé al entrevistado y de la profundidad con la que se quiera tratar el asunto:

- **La entrevista clínica:** suele tener un objetivo terapéutico y no se hacen muchas preguntas, se deja al entrevistado que hable con libertad sobre algo determinado.
- **La entrevista profunda:** el objetivo está claramente delimitado, aunque las preguntas dan mucha libertad al entrevistador para preguntar y al entrevistado para responder.
- **La entrevista centrada:** consiste en muchas preguntas para tratar una experiencia concreta y la muestra es seleccionada cuidadosamente para posteriormente cuantificar los resultados, aunque sea una técnica cualitativa.
- **La entrevista de preguntas abiertas:** se hacen varias preguntas siguiendo una guía poco estricta y el entrevistado puede dar las respuestas que desee, sin límites.
- **La entrevista de preguntas cerradas:** la que se suele denominar, la entrevista estructurada. Se tienen las preguntas preparadas en un orden que se debe seguir y el entrevistado ha de limitarse a responder a lo que se le pregunta.

La entrevista de preguntas abiertas es la más eficaz para conocer acerca de la importancia que los seleccionadores de personal dan al lenguaje no verbal en sus entrevistas de selección.

## **4.2. ENTREVISTA A LOS SELECCIONADORES DE PERSONAL DE CANTABRIA**

### **4.2.1. Proceso de elaboración**

Esta investigación consiste en conocer cuánta importancia dan los técnicos de selección de personal de diferentes empresas de Cantabria al lenguaje no verbal en sus entrevistas. Para ello, he elegido la entrevista de preguntas abiertas, de modo que los entrevistados pueden así contar francamente su opinión y sus vivencias. Utilizando esta técnica, la investigación tendrá más información y será más fiable.

He dividido las preguntas en diferentes apartados, basándome en la materia analizada en el estado de la cuestión; desde los gestos, la entrada en la entrevista, los nervios, la despedida, etc.

Para que sean contestadas mis preguntas (Anexo I), me he puesto en contacto con diferentes empresas de Cantabria que contasen con un departamento de selección de personal, para que la muestra de mi investigación la formasen profesionales.

### **4.2.2. Apartados**

Antes de entrar en lo que es la entrevista en sí misma, he querido recoger datos sobre qué empresa estaba analizando y qué profesión y ocupación poseía el entrevistado.

La entrevista realizada a los responsables de selección de personal de empresas cántabras se estructuró de la siguiente manera:

- **Formación:** antes de conocer si los seleccionadores prestan atención al lenguaje corporal durante una entrevista, he querido saber si tienen nociones teóricas de la materia.

En muchos casos, los estudios de Recursos Humanos incluyen formación en lenguaje no verbal para reconocer señales y gestos no solo en las entrevistas, sino también a lo largo de la relación laboral.

Además, estos conocimientos pueden adquirirse en multitud de cursos, ya sean online o presenciales.

- **Importancia del lenguaje no verbal:** tal y como he recogido en el estado de la cuestión, es fundamental saber antes de que respondan al resto de preguntas si consideran o no importante la comunicación transmitida de forma no verbal durante una entrevista de selección.

Puede que haya profesionales que opinen que es esencial, otros que no es determinante, o que solamente ayuda a subrayar otros datos que se van recogiendo durante la entrevista.

- **Saludo:** la forma de llegar al encuentro, la manera de dar la mano e incluso cómo está esperando el candidato a que comience su entrevista, puede dar información al seleccionador si este está atento. Este aspecto lo hemos analizado en el apartado “*Tipos de gestos*” de este trabajo.

La mirada es reveladora durante toda la sesión, pero, sobre todo, en el primer encuentro, ya que indica si la persona está o no segura de sí misma.

- **Primera impresión:** no solo en el mundo laboral influye la primera impresión que alguien crea en nosotros, ya que es difícil de modificar. Por ello mismo, el profesional que se dedica a realizar las entrevistas no debe precipitarse y calificar al candidato por la primera impresión que le ocasione.

Igualmente, la experiencia ha enseñado a muchos expertos que no suelen equivocarse con su primer juicio, aunque, como buenos técnicos de selección no se dejan condicionar por su primera impresión, algo ya mencionado anteriormente en el estado de la cuestión.

- **Gestos durante la entrevista:** como he indicado en el estado de la cuestión, las manos, las piernas, los brazos, la postura, la mirada, los gestos involuntarios, etc. son indicadores de las emociones y pensamientos del entrevistado.

Podrán mostrar nervios, seguridad, inquietud, desafío, tranquilidad, confianza o incluso revelar si está mintiendo.

- **Ansiedad:** es frecuente que los nervios afloren en situaciones de búsqueda de empleo. Por ello los profesionales saben que es mejor crear un ambiente relajado para obtener la mayor información posible acerca del candidato.

Tras la realización del apartado “*El cuerpo habla*”, he querido preguntar si el exceso de ansiedad puede hacer que descarten a un candidato.

- **Despedida:** la entrevista no finaliza cuando se acaban las preguntas, los expertos continúan recogiendo información hasta que el candidato sale por la puerta.

Cómo se despide, si hace preguntas acerca del momento en el que se encuentra en el proceso, la forma de andar e incluso si se despide por última vez antes de salir por la puerta, son pequeños detalles que pueden facilitar la decisión a los seleccionadores.

Considerando que estas son los aspectos más importantes si hablamos de comunicación no verbal en las entrevistas de selección de personal, llega el momento de que contesten a mis preguntas.

#### 4.2.3. Aplicación

Una vez diseñada la entrevista adecuadamente, me puse en contacto con varias empresas para averiguar si sus responsables de selección de personal querían colaborar en esta investigación. En un primer momento, las empresas iban a ser:

- **Froxá S.A:** encontré una dirección correo electrónico en su página web y les pregunté si querían participar, me respondieron por correo indicándome que les enviase el cuestionario y me lo devolvieron contestado.
- **Siecsa:** tengo un familiar que conoce a la responsable de Recursos Humanos y me facilitó su correo, le envié las preguntas, pero no me las respondió.
- **Siemens Gamesa:** una amiga es la técnica de Prevención de Riesgos Laborales de la empresa, por lo tanto, me puso en contacto con su compañera, la responsable de Recursos Humanos dándome su teléfono. Concretamos un día e hicimos la entrevista vía telefónica.
- **Solvay:** en su página web encontré una dirección de correo electrónico, pero no me respondieron.
- **Grupo PITMA:** por circunstancias personales tengo el correo de una de las responsables de Recursos Humanos, le envié las preguntas por correo electrónico, pero no me las devolvió respondidas.
- **Aspla Plásticos Españoles S.A.:** en un primer momento, envié un correo electrónico a la dirección que encontré en la página web. No recibí ninguna respuesta.

Una amiga trabaja en el departamento de compras de la empresa y me facilitó el correo electrónico del responsable de RRHH, que finalmente me respondió indicándome que por su política de empresa no participaban en este tipo de investigaciones.



Posteriormente contacté con otras empresas:

- **Ambar Telecomunicaciones:** envié un correo electrónico a la dirección encontrada en su página web y no recibí respuesta.
- **Construcciones Rotella:** envié un correo a la dirección facilitada en su página web y me respondió el responsable de RRHH indicándome que le adelante las preguntas, pero que prefería contestarlas en una entrevista personal.

Concretamos un día y una hora y me citó en sus oficinas. Allí le realicé las preguntas oportunas, tomando anotaciones acerca de sus respuestas, ya que no me dio autorización para realizar una grabación de audio.

- **Nissan Motor Ibérica:** una amiga me facilitó el número de teléfono de la responsable de RRHH, hablé con ella por teléfono para indicarle en qué consistía el trabajo y le envié las preguntas a su correo electrónico. Al poco tiempo, me las devolvió respondidas.
- **Destilería Siderit:** envié las preguntas al correo electrónico que facilita su página web, en esa misma tarde, el responsable de Recursos Humanos me devolvió las preguntas contestadas.
- **Saltoki:** su página web proporciona un correo electrónico al que envié las preguntas, pero no obtuve respuesta.
- **Artípubli:** encontré un correo electrónico en su página web y envié las preguntas de la entrevista, lamentablemente, tampoco conseguí una respuesta.
- **Semark AC Group S.A:** contacté con la empresa a través de un formulario de contacto que facilita su página web. A esto respondió el encargado de RRHH indicándome que quería colaborar con mi investigación, pero que, para ello, debía enviarle un acuerdo de confidencialidad de los datos (Anexo II). Cuando se lo envié firmado me reenvió las preguntas respondidas.
- **Sociedad Regional de Educación, Cultura y Deporte:** una de mis profesoras del grado es la responsable de RRHH de esta empresa pública y se ofreció a responder a mis preguntas. Se las envié a su correo electrónico y al poco tiempo me las devolvió contestadas.

- **Hospital Santa Clotilde:** contacté con ellos gracias a que una antigua compañera del grado es la responsable de RRHH y me facilitó su correo electrónico para enviarle las preguntas, a los pocos días me reenvió el documento relleno.

Estas han sido todas las empresas con las que me he puesto en contacto para que respondan a mi entrevista para la investigación. Como he indicado, ha sido de varias formas, ya sea por correo electrónico facilitado por la empresa o por responsables que han estado dispuesta a colaborar. Además, el método de respuesta también ha sido variado: con entrevista presencial, telefónica o mediante el correo electrónico.

#### **4.2.4. Datos de la muestra**

Definitivamente, la muestra de esta investigación estará compuesta por los seleccionadores de personal de ocho empresas de Cantabria:

- Siemens Gamesa
- Froxá S.A.
- Nissan Motor Ibérica
- Construcciones Rotella
- Semark AC Group S.A.
- Sociedad Regional de Educación, Cultura y Deporte
- Destilería Siderit
- Hospital Santa Clotilde

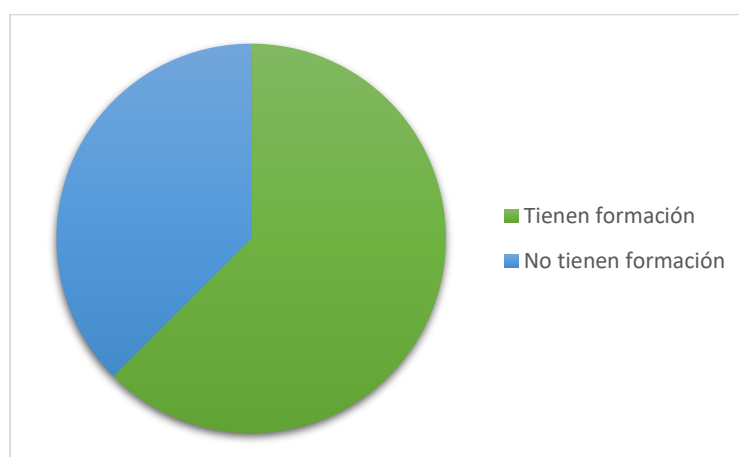
Con esta muestra, intentaré conocer la importancia que tiene para los seleccionadores de personal cántabros la comunicación no verbal durante una entrevista de trabajo.

## 5. RESULTADOS

Para conocer los resultados de esta investigación será fundamental separar las respuestas facilitadas por la muestra en los diferentes apartados de las entrevistas. De este modo, se podrán estudiar con mayor profundidad los datos.

### 5.1. FORMACIÓN

En cuanto a la formación, más de la mitad de la muestra afirma que tiene conocimientos acerca del lenguaje no verbal, ya sea de cursos específicos de la materia o por tratar este asunto dentro del programa de otro curso.



Gráfica 1: Formación en lenguaje no verbal.

Al ser una entrevista abierta, los entrevistados han podido añadir comentarios a sus respuestas, y todos los profesionales que han participado tengan o no formación en la disciplina, responden a esta primera pregunta añadiendo que la experiencia les ha enseñado más que cualquier curso que hubiesen podido realizar.

### 5.2. IMPORTANCIA DEL LENGUAJE NO VERBAL EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Si hablamos de la importancia que tiene para estos profesionales la comunicación no verbal durante una entrevista de selección, el 100% de la muestra coincide en que es un factor valorable, que se ha de tener siempre en cuenta y que ayuda a conseguir más información acerca del candidato.

De igual forma, todos aseguran que no ha de ser un aspecto determinante, sino que, sirve para completar la información que recogen con el currículum y con la que el propio candidato aporta.

### 5.3. SALUDO

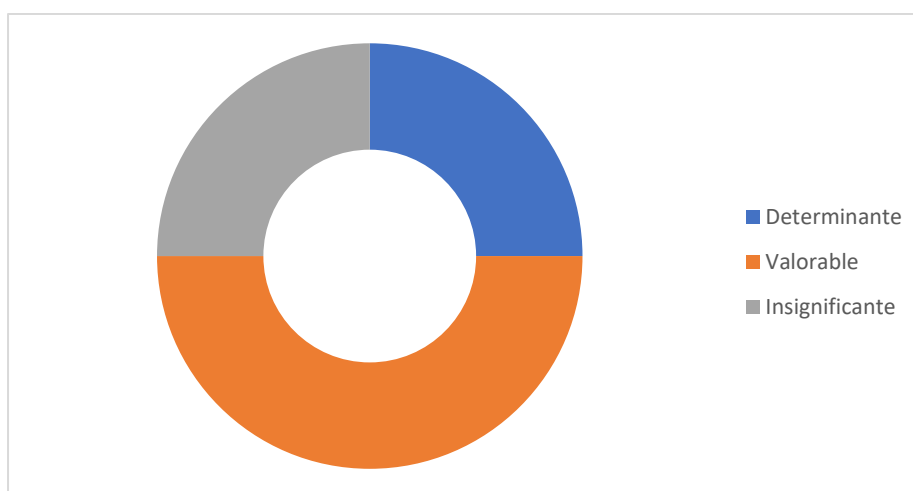
La siguiente cuestión que abarca la investigación se centra en conocer si el saludo y la llegada al encuentro aporta información acerca del candidato, en este caso, se encuentran respuestas más diversas.

Es cierto que todos los entrevistados coinciden en que la forma de saludar y de dirigirse al entrevistador en el primer momento aporta información, pero casi el 40% de la muestra afirma que es información ambigua, indicando que los nervios pueden confundir al candidato y este transmitir algo que no es real.

El otro casi 60% opina que la información que se aporta en esta primera fase suele ser cierta, y afirman que su experiencia les ha enseñado que los datos recibidos en ella, por lo general, los confirman a lo largo de la entrevista. Este grupo de la muestra, además, hace referencia a que la forma de dar la mano, la manera de sentarse, de dirigirse al entrevistador, la mirada o la forma de andar revelan muchos aspectos de la personalidad y del carácter de los candidatos.

### 5.4. PRIMERA IMPRESIÓN

Como en todos los aspectos de la vida, para algunas personas la primera impresión es determinante y otros son capaces de no tenerla en cuenta. En el caso de las entrevistas de selección ocurre lo mismo, nuestra muestra ha mostrado diversas respuestas.



Gráfica 2: Primera impresión.

Cuatro de nuestros seleccionadores entrevistados coinciden en que la primera impresión es valorable, ya que durante todas las fases del proceso de selección adquieren información de los candidatos. Estos cuatro, indican que les ayuda a forjar el perfil de la persona que tienen en frente pero no les impide tener una percepción fija e invariable.

En cambio, dos entrevistados consideran que la primera impresión es determinante en sus entrevistas y que es muy importante para ellos que el candidato les dé una buena sensación desde el inicio. Al contrario, otros dos profesionales aseguran que son capaces de desestimar la primera impresión, que no les condiciona y prefieren dar la oportunidad al candidato de “venderse”.

### **5.5. DURANTE LA ENTREVISTA...**

Los gestos, la mirada o la postura son elementos que aportan mucha información si el entrevistador sabe interpretarlos. Es por esto por lo que, en esta investigación hemos querido conocer si los seleccionadores atienden a estos indicadores.

Efectivamente, el 100% de la muestra coincide en que ciertos gestos aportan información determinada:

- La mirada: si está dispersa no es un candidato seguro de sí mismo.
- Las manos, los brazos y las piernas: si los mueve demasiado está nervioso.
- La postura en la silla: si está alejado de la mesa, se encuentra a la defensiva.
- Otros indicadores: tocarse mucho el pelo o manejar un objeto indica nervios y la forma de hablar puede decir si es alguien introvertido o extrovertido.

Todos coinciden en que es completamente necesario que la comunicación no verbal acompañe a la verbal, si no, la que realmente captará su atención es la no verbal.

### **5.6. ANSIEDAD**

La ansiedad es un aspecto para considerar durante un proceso de selección. Por ello, hemos preguntado a los encuestados si la ansiedad sería un impedimento para que el candidato fuese seleccionado.

El 25% de la muestra coincide en que la importancia que se le puede dar a la ansiedad durante una entrevista dependerá del puesto a cubrir, ya que puede que se necesiten unas competencias o un control del estrés en algunos puestos que en otros no es necesario.

Casi el 65% de los entrevistados aseguran que la ansiedad de un candidato no haría que fuese descartado del proceso. El resto de la muestra considera que una falta de control del estrés no aportará nada positivo, pero entiende que pueda pasar.

### **5.7. DESPEDIDA**

La investigación ha centrado la última pregunta en conocer si los profesionales recogen información en la forma de despedirse de los candidatos o si el análisis finaliza cuando termina la conversación.

Casi el 90% de la muestra asegura que la despedida es el “broche final”, que también les aporta información y por ello se fijan en todos los detalles durante el encuentro. Además, todos coinciden en que, este es el momento en el que ven si ha habido “*feeling*” o no.

El resto de la muestra afirma que un candidato no puede ser descartado solo porque no se haya despedido como él hubiese querido.

## **6. CONCLUSIONES**

En este trabajo se ha querido estudiar la importancia de la comunicación no verbal en las entrevistas de selección de personal.

En el estado de la cuestión se ha estudiado detenidamente en qué consiste una entrevista de trabajo, qué etapas la conforman, los tipos que hay y qué objetivos tienen estas entrevistas. Además, hemos propuesto algunas recomendaciones para que la entrevista de trabajo sea eficiente y tanto el seleccionador como el candidato obtengan la mayor y mejor información de tal encuentro.

También se ha estudiado detalladamente la comunicación no verbal, analizando determinados gestos y expresiones del lenguaje corporal y se ha puesto en relación con la nueva era que estamos viviendo, la del mundo digital.

Finalmente, se ha investigado sobre la comunicación no verbal en las entrevistas de selección de personal en general, incidiendo sobre todo en lo que significa para los seleccionadores de personal la primera impresión, la interpretación que ellos hacen de los gestos de los candidatos y en la detección de mentiras durante una entrevista de trabajo.

Conociendo estos aspectos, se ha podido confeccionar una entrevista de preguntas abiertas, para que respondan los seleccionadores de Cantabria y así confirmar la información estudiada en una investigación real.

La entrevista diseñada ha sido contestada por ocho seleccionadores de personal de diferentes empresas de Cantabria. Gracias a su colaboración, hemos podido confirmar buena parte de los datos estudiados en el estado de la cuestión y ratificar que la comunicación no verbal aporta mucha información en un proceso de selección.

Además, con esta investigación también podemos afirmar que, para los seleccionadores cántabros, la información que proporciona el lenguaje no verbal se tiene en cuenta, pero no de forma determinante.

Los datos que nuestros entrevistados recogen en sus entrevistas de selección, gracias a la comunicación no verbal, ayudan a tomar la decisión final, lo que significa que se guían por tal información para conseguir cubrir su puesto con el candidato perfecto.

Con esta investigación también podemos confirmar que gran parte de los seleccionadores no tienen formación acerca de la interpretación de los gestos o del lenguaje corporal, pero que la experiencia les ha enseñado a tener en consideración algunos detalles, ya sea de la llegada del candidato, de la manera de sentarse o de la reacción de este ante una determinada pregunta.

Si bien es cierto que, en próximos estudios de esta materia, se pueden analizar profunda y exclusivamente la ansiedad durante una entrevista de trabajo, ya que es un aspecto que requiere de mucha dedicación y sería conveniente una investigación independiente. El nerviosismo se exterioriza de diversas formas en las personas y habría que conocer la mayoría de sus manifestaciones para poder estudiarlo a fondo.

De igual forma, sería interesante conocer qué gestos o aspectos valoran más o menos a los seleccionadores de personal, para poder aconsejar a futuros candidatos y que consigan su puesto ideal mediante una entrevista exitosa.

Definitivamente, es oportuno afirmar que la comunicación no verbal durante una entrevista de selección de personal es importante para los profesionales que tratan de conseguir al mejor candidato, y que, la información que se recoge de esta no suele ser errónea, ya que resulta complicado entrenar o fingir el lenguaje no verbal.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V.H. (2008). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado de <https://docplayer.es/30483389-Tecnicas-e-instrumentos-de-la-investigacion-victor-hugo-abril-ph-d.html> [05/Junio/2019]
- Baró, T. (2012). *La gran guía del lenguaje no verbal*. (1º ed.) Madrid: Espasa Libros S.L.U.
- Cardona, S. (1991). *Entrevistas de selección de personal*. (1º ed.) Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Castillo, M. A., y Pastor, E. M. (2010). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. (1º ed.) Madrid: Mc-Graw Hill.
- Ekman, P. (2005). *Cómo detectar las mentiras*. (1º ed.) Madrid: Espasa Libros. Recuperado de <https://americanuestra.com/wp-content/uploads/2018/03/Co%CC%81mo-detectar-mentiras-Paul-Ekman-1-FREELIBROS.ORG.pdf> [10/Junio/2019]
- Ekman, P. y Friesen, W. V. (1969). *The repertorie of non verbal behavior*. Recuperado de [https://www.ugr.es/~aula\\_psi/EL\\_COMPORTAMIENTO\\_NO\\_VERBAL.htm](https://www.ugr.es/~aula_psi/EL_COMPORTAMIENTO_NO_VERBAL.htm) [06/Junio/2019]
- Ekman, P. y Friesen, W. V. (1972). *Hand movements*. Recuperado de [https://www.ugr.es/~aula\\_psi/EL\\_COMPORTAMIENTO\\_NO\\_VERBAL.htm](https://www.ugr.es/~aula_psi/EL_COMPORTAMIENTO_NO_VERBAL.htm) [06/Junio/2019]
- Grawitz, M. (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. En *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social* de López, R.E. Recuperado de <https://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Entre vista.pdf> [05/Junio/2019]
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. (1º ed.) Barcelona: Paidotribo.
- Kotlyar y Ades. (2002). *Don't overlook recruiting tools*. Recuperado de [http://www.realestatesimulator.com/pdf/HR\\_May\\_02.pdf](http://www.realestatesimulator.com/pdf/HR_May_02.pdf) [06/Junio/2019]

- Mínguez Vela, A. (1999). *La otra comunicación*. (1º ed.) Madrid: ESIC. Recuperado de [https://books.google.es/books?id=kbK0fzyJFfkC&pg=PA3&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=kbK0fzyJFfkC&pg=PA3&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Perpiñá, C. (2012). *Manual de la entrevista psicológica. Saber escuchar, saber preguntar*. (1º ed. electrónica). Madrid: Editorial Pirámide. Recuperado de [file:///C:/Users/lidia/Downloads/La%20entrevista%20psicologica.%20X%20Perpin%CC%83an%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lidia/Downloads/La%20entrevista%20psicologica.%20X%20Perpin%CC%83an%20(1).pdf)
- Pita S. y Pértegas S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de [https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti\\_cuali2.pdf](https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf) [12/Junio/2019]
- Pons, C. (2015). *Comunicación no verbal*. (3º ed.) Barcelona: Kairós.
- Puchol, L. (2006). *El libro de la entrevista de trabajo*. (4º ed.) Madrid: Díaz de Santos.
- Quintanilla, I. (1992). *Selección y evaluación del personal*. (1º ed.) Valencia: Promolibro.

## 8. ANEXOS

### ANEXO I

Nombre de la empresa:

Profesión:

Ocupación:

#### 1. FORMACIÓN

¿Tiene conocimientos de lenguaje no verbal? Si la respuesta es afirmativa, ¿los pone en práctica en sus entrevistas de selección?

#### 2. IMPORTANCIA DEL LENGUAJE NO VERBAL EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

¿Qué importancia tiene para usted el lenguaje no verbal en la entrevista de selección?

#### 3. SALUDO

La forma de entrar y saludar en la entrevista, ¿le aporta información acerca del candidato?

#### 4. PRIMERA IMPRESIÓN

Para usted, ¿cómo de importante es la primera impresión que le genera un candidato?

#### 5. DURANTE LA ENTREVISTA

¿Considera importante los gestos del candidato durante la entrevista? ¿Pueden decir algo de él?

#### 6. ANSIEDAD

Si el candidato está nervioso y no controla su lenguaje corporal, ¿puede ser un impedimento para que sea seleccionado?

#### 7. DESPEDIDA

¿Es importante como se despide un candidato o la entrevista finaliza antes de que se marche?

Entrevista realizada por elaboración propia basada en “*BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN*” de María Paula Borda Esquivel.

## ANEXO II



### ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Belén Urbistondo Marino, con DNI 72147622A, con domicilio en Barrio San Lorenzo 10/A 3ºA, Torrelavega (39300); alumna del grado en Relaciones Laborales de la Universidad de Cantabria, que se encuentra realizando el Trabajo de final de grado con título “*La comunicación no verbal en las entrevistas de selección de personal en las empresas de Cantabria*”, bajo la dirección del Profesor Doctor José Nicasio Gutiérrez Fernández,

POR EL PRESENTE SE COMPROMETE A:

Mantener la confidencialidad de los datos aportados por Don Carlos Alberto Belinchon de la empresa Semark AC Group S.A. y tratarlos solo globalmente, sin mencionar la procedencia concreta de cada uno de ellos.

En Santander, a 08 de junio de 2019.

Belén Urbistondo Marino.

A handwritten signature in blue ink is located below the name. The signature is stylized and appears to be 'B. Urbistondo'.